

Monika Büttner / Klaus Harney / Michael Schönfeld

## **Berufskollegs zu Dienstleistern machen – Ansätze und Erfahrungen aus Forschungs-, Entwicklungs- und Erprobungsprojekten**

### **1. Einleitung**

Die Situation der berufsbildenden Schulen in Nordrhein-Westfalen hat sich in den letzten Jahren in hohem Maße verändert. Einerseits hat die schwierige Situation auf dem Ausbildungsstellenmarkt erhebliche Folgewirkungen für die Schulen. Zum anderen bietet das seit 1999 in Nordrhein-Westfalen gültige Berufskolleggesetz zwar zusätzliche Chancen, stellt die Berufskollegs aber auch vor völlig neue organisatorische Herausforderungen.

Das Berufskolleggesetz hat die Bildungslandschaft in NRW nachhaltig umgeformt. Durch das Gesetz werden folgende Schulformen unter dem Dach des Berufskollegs vereint:

- Berufsschule im Rahmen des dualen Systems
- Berufsschule für Jugendliche ohne betrieblichen Ausbildungsplatz/ für Jugendliche in Fördermaßnahmen
- Fachschule/Berufsfachschule im Ausbildungsbereich (z.B. Erzieher, Assistent)
- Fachschule/Berufsfachschule im Fortbildungsbereich (z.B. Techniker)
- Berufsfachschule/Handelsschule ohne vollständige Ausbildung
- Berufsgrundschuljahr
- Vorklasse des Berufsgrundschuljahres
- Wirtschaftsgymnasium/höhere Handelsschule/höhere Berufsfachschule

Die Zusammenlegung der verschiedenen Bildungsgänge bzw. Schulformen geht auf mehrjährige Modellversuche in Nordrhein – Westfalen zurück, die die Überlegenheit dieser Organisationsform gegenüber der vorherigen Trennung der Bereiche dokumentieren konnten. Deshalb ist das Berufskolleg mit dem Berufskolleggesetz zum Regelfall in NRW gemacht worden. Für die Schülerinnen und Schüler besteht nun ein Gesamtangebot in der Sekundarstufe II „aus einer Hand“, was die Beratung tendenziell effizienter macht und Übergänge von einem Bereich in einen anderen erleichtert. Gleichzeitig kann der Lehrereinsatz effektiver geplant werden, da der Einsatz nicht mehr nach der Schulform festgeschrieben ist. Diese Flexibilität hat jedoch auch ihren Preis. Die Komplexität der Organisation ist für viele Schulen enorm gestiegen. Berufskollegs mit über 2.000 Schülerinnen und Schülern und einem Lehrerkollegium von über 100 Personen sind durchaus keine Seltenheit mehr. Insgesamt wird das Berufskolleggesetz allerdings von der großen Mehrheit der Beteiligten als Fortschritt angesehen.

Sehr viel größer ist der Veränderungsdruck auf die Berufskollegs letztlich jedoch durch die schwierige Situation auf dem Ausbildungsstellenmarkt. Zunächst ist die Zahl der Jugendlichen, die das Berufskolleg als Not- oder Übergangslösung ansehen, weil sie keinen Ausbildungsplatz bekommen haben, in den letzten Jahren gestiegen. Die gesamtgesellschaftliche Situation, wobei aus der Sicht der Betroffenen vor allem ihre geringen Chancen auf dem Arbeitsmarkt eine Rolle spielen, führt in vielen Fällen zu Demotivation häufig aber auch zu Aggression. In Berufskollegs finden sich diese gesellschaftlichen Probleme in Form hoher Fehlzeiten oder Gewalt auf Schulhöfen wieder.

Eine weitere Folge der knappen Zahl der Ausbildungsplätze bei gleichzeitigem Fachkräftemangel in einigen Branchen – z.B. im EDV-Bereich – ist die rasche Veränderung bei den Ausbildungsberufen. Während die Überarbeitung bzw. Schaffung neuer Ausbildungsberufe in den 70er und 80er Jahren noch bis zu zehn Jahren dauern konnte, so hat in den 90er Jahren die Einführung der IT-Berufe gezeigt, dass diese Prozesse bei Bedarf auch sehr viel schneller zu bewerkstelligen sind. In der Folge

sind zahlreiche Berufsbilder in relativ kurzer Zeit überarbeitet bzw. neu geschaffen worden. Im Rahmen der dualen Ausbildung müssen Berufsschulen ihr Angebot in entsprechend kürzer werdenden Zeiträumen anpassen.

## 2. Der Ausbildungskonsens in Nordrhein – Westfalen und der Modellversuch zum „Neunstündigen Berufsschultag“

Eine nordrhein-westfälische Besonderheit stellt der Ausbildungskonsens von 1996 dar. Im Rahmen dieser Vereinbarung zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und dem Land Nordrhein-Westfalen verpflichtete sich die Arbeitgeberseite, zusätzliche Ausbildungsplätze für ausbildungswillige Jugendliche zur Verfügung zu stellen. Im Gegenzug griff die Landesregierung die Kritik aus der Wirtschaft an den Berufsschulzeiten auf und startete einen umfangreichen Modellversuch zur Flexibilisierung der Unterrichtszeiten in der Berufsschule. Kernstück des Modellversuchs ist die Erprobung des neunstündigen Berufsschultages.

Der Modellversuch bezieht sich nur auf den Bereich der Berufsschule innerhalb der Berufskollegs. Während beispielsweise die Höhere Handelsschule als Vollzeitschule absolviert wird, ist die Berufsschule Teil des dualen Ausbildungssystems in Deutschland und damit üblicherweise auf zwei Tage in der Woche beschränkt. An den drei anderen Wochentagen lernen die Auszubildenden in ihrem Ausbildungsbetrieb. Im Rahmen der dualen Ausbildung sind die Lernorte Schule und Betrieb im Prinzip gleichberechtigte Partner, die Hand in Hand für eine möglichst optimale Ausbildung sorgen sollen. Die Regelung mit zwei Berufsschultagen pro Woche ist in der Wirtschaft in den letzten Jahren zunehmend in die Kritik geraten. Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände haben immer wieder eine Verkürzung der Zahl der Unterrichtstage zugunsten einer höheren betrieblichen Anwesenheit gefordert. Als Grund dafür werden vor allem die hohen Ausbildungskosten genannt. Im Modellversuch zum neunstündigen Berufsschultag ist daher eine spezielle Variante zur Verringerung der Berufsschultage erprobt worden.

Um bei einer Verkürzung der Gesamtzahl der Unterrichtstage die Zahl der Unterrichtsstunden beibehalten zu können, sieht das Modell folgende Regelung vor: Im ersten Lehrjahr haben die Auszubildenden an zwei Tagen der Woche jeweils neun Stunden Unterricht, ab dem zweiten Lehrjahr entfällt der zweite Tag. Das Institut für Berufs- und Betriebspädagogik der Universität Magdeburg, das Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität Köln sowie das Institut Arbeit und Technik wurden mit der Evaluation des Modellversuchs betraut.

Modellversuchsklassen konnten auf Antrag der Wirtschaft in ganz Nordrhein-Westfalen eingerichtet werden. Nach einer anfänglichen Euphorie bei Kammern und Innungen, in der zahlreiche Anträge für den neunstündigen Berufsschultag gestellt worden sind, blieben letztendlich fünf Schulen mit vier unterschiedlichen Ausbildungsberufen ausschließlich aus dem Handwerk für den Versuch übrig. In allen anderen Fällen sind zwischen Arbeitgebern und Schulen andere einvernehmliche Lösungen gefunden worden. In den ersten Monaten des Modellversuchs wurde die Diskussion mit viel Vehemenz und Emotion zwischen den Beteiligten geführt. Auf der einen Seite standen die Schulen, die den neunstündigen Berufsschultag aus pädagogischen Gründen von vorneherein ablehnten, während die Wirtschaftsverbände das Modell als großen Erfolg für die Unternehmen feierten.

Im Laufe des nun über dreieinhalb Jahre andauernden Projekts hat sich die Diskussion zunehmend versachlicht. Die wissenschaftliche Evaluation hat im Verlauf der drei Jahre gezeigt, dass der neunstündige Berufsschultag zahlreiche Probleme vor allem auf der Schülerseite aufwirft und daher als Regelmodell ungeeignet ist. Bei der Untersuchung des Modells ist vor allem das IAT ungewöhnliche Wege gegangen.

Neben den klassischen Instrumenten, wie teilnehmender Beobachtung, schriftlichen und mündlichen Befragungen, wurde auch eine arbeitsmedizinische Methode zur Stressermittlung eingesetzt. Jeder Mensch bildet das Stresshormon Cortisol im Körper. Die Konzentration dieses Hor-

mons im Blut unterliegt am Tag einer normalen Schwankung, für die es in der Medizin Erfahrungswerte gibt. Der Cortisolwert ist stressabhängig, was den Rückschluss erlaubt, dass ein hoher Cortisolwert auf erhöhten Stress zurückzuführen ist. Üblicherweise wird diese Methode zur Überwachung sog. „Risikoschwangerschaften“ eingesetzt, findet allerdings auch zahlreiche andere Anwendungen. So setzt das Militär diese Methode ein, um zu überprüfen, wie Soldaten auf besondere Stresssituationen reagieren – z.B. bei Panzerfahrten unter Wasser oder bei heftigem „Feindbeschuss“.

Das IAT hat diese Methode in Zusammenarbeit mit GeneLab – einer in diesem Bereich ausgewiesenen medizinischen Forschungseinrichtung – im Modellversuch zum neunstündigen Berufsschultag angewendet. Den Schülerinnen und Schülern aus dem Modellversuch sowie einer Vergleichsgruppe mit einem achtstündigen Berufsschultag wurde zu Beginn und zum Ende des Unterrichts Blut entnommen. Da dies selbstverständlich nur auf freiwilliger Basis möglich war, sind die Gruppen für ein solche Untersuchung vergleichsweise klein zu nennen. Deshalb wurde der Versuch jeweils zwei Mal in verschiedenen Jahrgängen durchgeführt.

Trotz der relativ geringen Zahl der Versuchspersonen und nur einer Schulstunde Unterschied zwischen den Vergleichsgruppen sind die Ergebnisse erstaunlich eindeutig und bestätigen auf eindrucksvolle Weise die Resultate der teilnehmenden Beobachtungen. Die Schülerinnen und Schüler im Modellversuch weisen den ganzen Tag über ein deutlich höheres Stressniveau auf als die Vergleichsgruppe mit acht Unterrichtsstunden. Nicht nur am Ende des Tages, sondern bereits vor Unterrichtsbeginn liegt die Cortisolkonzentration im Blut bei den Auszubildenden im Modellversuch deutlich höher als in der anderen Gruppe. Im Gegensatz zum „Normalfall“ – bei zahlreichen Messungen hat sich gezeigt, dass Frauen Stress besser verkraften als Männer – sind im vorliegenden Fall keine geschlechtsspezifischen Unterschiede festzustellen.

Erhöhter Stress, das ist aus der Arbeitsmedizin bekannt, verursacht Konzentrationsschwächen und verhindert effektives Lernen. Da im Fall des

neunstündigen Unterrichtsmodells das Stressniveau der Schülerinnen und Schüler bereits zu Unterrichtsbeginn am oberen Grenzwert liegt, ist davon auszugehen, dass das Lernverhalten bereits ab der ersten Stunde negativ beeinflusst wird.

Dies alles untermauert die Resultate der teilnehmenden Beobachtungen über ein hohes Maß an Konzentrationsschwäche, die Tendenz von Schülerseite Unterrichtseinheiten künstlich in die Länge zu ziehen bis hin zu sichtbarem „Fluchtverhalten“. Zudem werden bei den Auszubildenden durch die neun Stunden zusätzliche Akzeptanzprobleme für die allgemeinbildenden Fächer geschaffen. Tendenziell kommen Schülerinnen und Schüler mit einem höheren „Einstiegsniveau“ – z.B. Abitur gegenüber Hauptschulabschluss – besser mit neun Stunden Unterricht zurecht. Trotzdem entstehen auch bei dieser Gruppe durch den neunstündigen Berufsschultag Probleme.

Aufgrund der Ergebnisse der Evaluation kann aus wissenschaftlicher Sicht nicht empfohlen werden, neun Stunden Unterricht in der Berufsschule zum Regelfall zu machen. Zu viele eindeutige Gründe sprechen dagegen.

Der Druck auf die Berufskollegs zur Flexibilisierung der Unterrichtszeiten wird dadurch jedoch kaum geringer. Im Rahmen der Evaluation zum Modellversuch konnte festgestellt werden, dass schon jetzt im Extremfall für jeden Beruf die Berufskollegs eigene Lösungen zur Gestaltung der Unterrichtszeiten mit den jeweiligen Wirtschaftsverbänden – Kammern und Innungen – vereinbart haben. Aus der Sicht der Aufsichtsbehörden heißt dies, klare Grenzen für die Flexibilisierung zu ziehen – z.B. maximal acht Stunden Unterricht pro Tag – und gleichzeitig die Verhandlungsposition der regionalen Akteure durch Information und klare „Rückendeckung“ zu stärken.

Die Flexibilisierung der Unterrichtszeiten ist ein wichtiges Problem, aber auch die Unterrichtsqualität wird sowohl von den Betrieben als auch den Schülerinnen und Schülern zunehmend kritischer hinterfragt.

Die Erfahrungen aus der Evaluation des neunstündigen Berufsschultages zeigen, dass aus Schülersicht zum Teil sehr genau differenziert wird und die Frage, ob bestimmte Unterrichtsfächer „Spaß machen“, deutlich hinter der Einschätzung ihres Nutzens rangiert. Bei der Nutzenbewertung liegen die allgemeinbildenden Fächer aus Schülersicht deutlich „hinter“ dem Fachunterricht und wären daher ihrer Meinung nach eher verzichtbar.

Insgesamt zeigen die o.a. Entwicklungen eines sehr deutlich: Berufskollegs können in Zukunft nicht wie bisher einfach „schulverwaltet“ werden. Ein modernes und vor allem regionalisiertes Schulmanagement ist gefordert, das klar an Ergebnissen orientiert ist. Kunden- und Mitarbeiterorientierung spielen dabei die zentrale Rolle. Es stellt sich allerdings die Frage, inwieweit Berufskollegs auf diese Herausforderungen vorbereitet sind.

### 3. Handlungslogiken in der Berufsausbildung

Die Regulierung der Berufsbildung ist weitgehend in die Verantwortung der Korporationen gelegt, die unter allgemeinen staatlichen Rahmenvorgaben und mit Unterstützung des Bundesinstituts für Berufsbildung die Schneidung der Ausbildungsberufe in elaborierten Verhandlungsabläufen aushandeln und auf diese Weise die Grundstrukturen der beruflichen Bildung, nämlich die inhaltliche Ausgestaltung der Berufsform, bestimmen. Die Ausgestaltung des staatlich respektive kulturministeriell verantworteten Berufsschulunterrichts ist auf der Ebene der Lehrpläne diesem Verfahren nachgeordnet, den Ergebnissen der Verhandlungen der korporativen Akteure also mittelbar unterworfen.

Wie aktuelle Debatten um die Flexibilisierung der Berufsschulzeiten, der Unterrichtsinhalte etc. belegen, stellt insbesondere die Berufsschule einen Teil des beruflichen Bildungswesens dar, der ständig die Kritik der betrieblichen Akteure und der Kammern auf sich zieht.

Dies hängt ursächlich damit zusammen – so die hier vertretene These –, dass schon mit dem Kernbereich des beruflichen Bildungswesens, der beruflich organisierten Ausbildung im Betrieb, der Fall eines Überschneidungsbereichs gegeben ist bzw. im beruflichen Bildungswesen im weiteren Sinne, d.h. unter Einschluß der beruflichen Schulen, verschiedene – nicht ohne weiteres miteinander kompatibel – Handlungslogiken verknüpft sind.

Berufsbildung als in Betrieben durchgeführte Ausbildung wird zunächst von der betrieblichen Handlungslogik tangiert, die darauf gerichtet ist, die Dauerhaftigkeit des Überlebens der Organisation sicherzustellen. Dies wird ressourcenbezogen, d.h. unter Knappheitsgesichtspunkten, durch den Ausbau von Tausch- und Herstellungsleistungen geleistet, in die auch der Aufbau und die Nutzung des Arbeitsvermögens einzuordnen sind. In der auf das Überleben der Organisation gerichteten betrieblichen Handlungslogik spielt das Arbeitsvermögen der – potentiellen oder realen – Organisationsmitglieder nur insofern eine Rolle, als durch die optimale Nutzung und Abschöpfung von – knappen – Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten in den durch die Verfasstheit der Organisation selbst vorgegebenen Rahmenbedingungen zum Erhalt der Organisation beigetragen wird. Anders formuliert, wird das Arbeitsvermögen in der betrieblichen Handlungslogik nach dem Primat von Realisierungserfordernissen behandelt. Mögliche Überschüsse an Arbeitsvermögen sind nicht vorgesehen oder können gar als Störfaktoren gelten bzw. sind nur dann relevant, wenn sie auf Zukunft gerichtet, d.h. als antizipierte Antwort auf spätere Realisierungserfordernisse kommunizierbar sind.

Exakt unter diesem Gesichtspunkt, d.h. als Antwort auf antizipierte zukünftige Realisierungserfordernisse, ist die Berufsform für die betriebliche Handlungslogik überhaupt anschlussfähig. Anders als die betriebliche Handlungslogik stellt die Berufsform nämlich nicht auf unmittelbare Realisierung, sondern auf Gewährleistung, Verallgemeinerung und Überdauerung des Arbeitsvermögens ab. Mit Berufen als in ausgehandelten Berufsbildern verankerten Mustern von Arbeitskraft, die sich auf

Grund der durch sie symbolisierten spezifischen Kombination von Leistungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Inhaberpersionen von anderen Berufen horizontal unterscheiden, wird im Vergleich mit der Behandlung des Arbeitsvermögens in der betrieblichen Handlungslogik also ein Überschußpotential an Arbeitsvermögen erzeugt und gewährleistet. Betriebe nutzen Berufe demnach als Reservoir für antizipierte Realisierungserfordernisse des Arbeitsvermögens und beteiligen sich von daher am Aufbau der beruflich geformten Arbeitskraft, wobei das Ausmaß dieser Beteiligung wiederum – wie zunehmend deutlicher wird – von in der betrieblichen Handlungslogik verankerten „make or buy“-Entscheidungen abhängt. Theoretisch bzw. sinnhaft betrachtet, gehört der Beruf damit der Umwelt des Betriebes an bzw. stellt die Berufsausbildung eine sensible Sinnprovinz im Betrieb dar, die sich – wie die Verhandlungen um betriebliche und schulische Anteile an Ausbildungszeit anschaulich belegen – permanent gegen die betriebliche Handlungslogik behaupten muß.

Mit der Beteiligung der Berufsschule am Aufbau des beruflichen Arbeitsvermögens tritt schließlich eine dritte Handlungslogik hinzu. Die Berufsschule gehört, indem sie ihre Klientel im Falle der Fachklassen mittelbar über die Beteiligung der Betriebe am Aufbau des beruflichen Arbeitsvermögens erhält und sie nach an die Ausbildungsordnungen angepaßten Rahmenlehrplänen unterrichtet, dem beruflichen Sinnkontext an. Sie ist andererseits als Pflichtschule für die Jugendlichen unter 18 Jahren bzw. über ihre besonderen Angebote für ausbildungsstellenlose Jugendliche auf die schulische Handlungslogik ausgerichtet.

Dies ist nun deshalb folgenreich, weil sich die schulische sowohl von der betrieblichen als auch von der beruflichen Handlungslogik zum Teil gravierend unterscheidet: Während der Betrieb den Aufbau des Arbeitsvermögens unter unmittelbaren – auf die Organisation selbst bezogenen – Realisierungserfordernissen betreibt, baut die schulische Handlungslogik das Arbeitsvermögen genau umgekehrt unabhängig von konkreten Realisierungserfordernissen nach der Maßgabe von vertikal differenzierten Berechtigungen und von Laufbahnen auf. Im Gegensatz zur betrieb-

lichen Handlungslogik, die dieses Prinzip nicht kennt, ist die schulische damit auf Gewährleistung und Vollständigkeit von Unterrichtsinhalten und -zeiten gerichtet. Das Leistungsverhältnis von Betrieb und Berufsschule ist damit strukturell prekär und wird im Wesentlichen über die gemeinsame Teilhabe am Aufbau der Beruflichkeit zusammengehalten. Mit der beruflichen hat die schulische Handlungslogik nämlich die Universalisierungs- und Gewährleistungsaspekte gemein, freilich unter jeweils verschiedenen Vorzeichen: Während die Berufe horizontal differenziert sind und nur gleichsam in zweiter Ordnung über die allgemeinbildenden Abschlüsse der Berufsinhaber und ihren Tauschwert im betrieblichen Kontext hierarchisch geordnet werden können, unterscheidet das Schulsystem vertikal zwischen Berechtigungen und hat damit das Problem von Anschlußmöglichkeiten und Durchlässigkeiten zwischen den schulischen Laufbahnen.

Per saldo ist demnach festzuhalten, dass die Berufsschule, die auf der operativen Ebene als Teil von Berufskollegs organisiert ist, d.h. mit den vollständig dem Schulsystem angehörenden beruflichen Vollzeitschulen die – vor allem personellen – Ressourcen teilen muß, gleichzeitig mit insgesamt vier Problemlagen konfrontiert ist:

Erstens soll sie sich subsidiär, d.h. optimal an die Ergebnisse der Berufsforschung durch die korporativen Akteure und die Ausbildungsbeteiligung der Betriebe angepaßt, am Aufbau des beruflichen Arbeitsvermögens beteiligen und sich damit an den Maßstäben der berufsfachlichen Vollständigkeit und Gewährleistung ausrichten. Zweitens soll sie sich zugleich als gewerbefördernde Instanz flexibel an den partikularen Bedürfnissen der Betriebe orientieren. Drittens hat sie den Anschluß an schulische Laufbahnen zu sichern, und all dies soll schließlich viertens nach den organisatorischen Rahmenbedingungen und Passungerfordernissen geschehen, die sich aus ihrer Integration in die Berufskollegs ergeben.

Die Berufskollegs managen aus der Überlagerung dieser Handlungslogiken resultierende spezifische Anforderungen, die sich von denjenigen

anderer Sekundarstufen II – Anbietern deutlich unterscheiden. Sowohl an die Lehrerrolle als auch an die Schulleitung von Gymnasien richten sich strukturell betrachtet weitaus geringere Anforderungen, als das für Berufskollegs der Fall ist. Die Lehrerrolle in den Wahlschulen des Berufskollegs ist die eines normalen Sekundarschullehrers, für den Schüler und Schule eine Einheit bilden. In der Figur des Berufsschülers ist diese Einheit jedoch nicht gegeben. Hinzu kommt, dass die beruflichen Schulen nicht nur Fachschulen, Berufsfachschulen, Berufsschulen und Gymnasien enthalten, sondern auch die Pflichtbeschulung unterhalb der Ausbildungsebene mit zu vertreten haben. Insofern zieht der professionelle Akteur im beruflichen Schulsystem nicht nur eine, sondern mehrere Lehrerrollen auf sich. Die Lehrerrolle wird dadurch in besonderer Weise heterogenisiert.

Die Problemlagen bündeln sich beim Berufsschullehrer als professionellem Akteur: Dort bündeln sich Probleme der Multikulturalität, der Sprache, der Arbeitslosigkeit, der Kursgestaltung für die gymnasiale Oberstufe, der Kooperationsfragen mit Kammern und Betrieben, der Anpassung an die Ausbildungsinhalte, heterogener Zeugnis- und Abschlussniveaus vom Berufsvorbereitungsjahr bis zum Abitur usw., des Kampf mit bürokratischen Handlungslogiken und überkomplexen Zeitstrukturen etc.

Soweit sie in der Berufsschule unterrichten, sind die Berufsschullehrer hierbei in einer komplexen Situation, weil sie objektiv betrachtet in einer Konkurrenzsituation zum betrieblich getragenen Anteil an der Ausbildung stehen und dieser Anteil das institutionelle Übergewicht hat. Zusätzlich zu den allgemeinen Rahmenbedingungen des Lehrerhandelns sind die professionellen Definitions- und Gestaltungschancen also noch einmal segmentiert. Strukturell betrachtet können die betrieblichen Ausbilder ihr Einsatzfeld wesentlich aussichtsreicher als professionelles Einsatzfeld definieren und ausrichten als das den Lehrern möglich ist – indem sie z.B. über die Aufnahme und Eignung ihrer Klientel mitentscheiden oder ihre Arbeit am Erfolg statt an vorgeregelten Verfahren der

Klasseneinteilung, des Studentakts, der Fächerintegration, der Lernfeldunterteilung etc. ausrichten können.

#### 4. Management in berufsbildenden Schulen

Das Management der beschriebenen institutionellen Bedingungen ist ausgesprochen voraussetzungsreich, da es die Berufskollegs nicht nur innerhalb der angesprochenen Handlungslogiken plazieren, sondern auch die interne Heterogenität der Aufgaben ausbalancieren und nach außen – den Betrieben gegenüber – vermitteln muß. Der/die Schulleiter/in als wichtige/r Akteur/in in diesem Veränderungsprozeß wird dabei zu einer zentralen Schlüsselinstanz.

Die Schul- und Berufsbildungsforschung, soweit sie sich mit der Funktion der Schulleitungen befaßt, zieht insbesondere eine Verknüpfung zu Überlegungen im Hinblick auf pädagogische Qualität, Schulkultur, Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung. Schulleitungen werden in diesem Kontext übereinstimmend dabei nicht nur als Betroffene, sondern gleichzeitig als Promotoren und Leitfiguren der Veränderungsprozesse definiert. Gleichzeitig ist ein Bewußtseinswandel zu vollziehen, in dem sich Ausbildungseinrichtungen, die hinsichtlich ihrer Organisation primär vom pädagogischen Ausbildungshintergrund der Führungspersonen geprägt sind, zunehmend mit Organisations- und Managementkonzepten auseinandersetzen müssen, die nicht aus dem Bereich Bildung stammen. Vielmehr stellt sich angesichts des zunehmenden Druckes aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft die Notwendigkeit, Anpassungsleistungen zu erbringen. Eine Adaption und Modifikation von Führungsmethoden und Managementkonzepten aus dem Bereich der Wirtschaft kann dabei von entscheidendem Vorteil sein.

Die Anforderungen, vor die die Schulleitungen durch diese Entwicklungen gestellt werden, können ohne ausgeprägte Managementfähigkeiten kaum angemessen bewältigt werden. Um die Steuerbarkeit einer Organisation unter dem beschriebenen hohen Wandlungsdruck zu gewährleis-

ten, sind Kenntnisse erforderlich, die in der Regel nicht im Rahmen eines pädagogischen Studiums erworben werden und oft auch nicht im bisherigen „Schulleiteralltag“ erforderlich gewesen sind. Um als Schulleitung die Gesamtsteuerung des beschriebenen Veränderungsprozesses zu übernehmen, ist neben der Erschließung neuen Wissens auch die Kenntnis um das bereits vorhandene Wissen innerhalb der Organisation notwendig. Dieses explizit zu machen und die Anforderungen an das neu zu generierende Wissen zu formulieren, ist die zentrale Aufgabe eines Projekts, welches derzeit vom Institut Arbeit und Technik in Kooperation mit dem Institut für Pädagogik der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt wird.

Bei diesem vom Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein – Westfalen geförderten Projekt wird das Instrument des Benchmarking zielgerichtet zur Unterstützung der Veränderungsprozesse in ausgewählten Berufskollegs eingesetzt. In NRW stellen sich seit Januar 2000 sieben Berufskollegs und zwei Studienseminare der Sekundarstufe II der Herausforderung, ihre Organisation und ihr Schulmanagement genauer zu untersuchen. Das Projekt bietet den beteiligten Einrichtungen sowohl durch externe Anstöße als auch durch interne Vergleichsmöglichkeiten der Projektpartner das notwendige Wissen und die erforderlichen Instrumentarien und Methoden, um entscheidende Schritte in Richtung Qualitätsverbesserung schulischer Einrichtungen gehen zu können.

In zweierlei Hinsicht wird mit dem Vorhaben zugleich ein Modellcharakter angestrebt: Zum einen soll mit den ausgewählten Einrichtungen der Grundstein für ein weitergehendes Netz sich gegenseitig vergleichender und voneinander lernender Bildungseinrichtungen gelegt werden, zum anderen sollen die bereits jetzt beteiligten Berufskollegs und Studienseminare methodisch in die Lage versetzt werden, Instrumente des Qualitätsmanagements und des Benchmarking zukünftig eigenständig nutzen zu können, um ihre Potenziale regelmäßig analysieren zu können.

Die beteiligten Einrichtungen erhalten dazu eine umfassende Einführung in das Qualitätsmanagement gemäß den Richtlinien der European Foundation for Quality Management (EFQM) und beteiligen sich mittels eines Benchmarking am Vergleich der Einrichtungen untereinander, um beste Ideen und Lösungen zu identifizieren. Um zur Effizienzsteigerung innerhalb der Institutionen beizutragen, werden Potenzialanalysen, Kundenbefragung, Mitarbeiterbefragung, regelmäßige Benchmarkingkreise, Assessorenschulungen sowie eine Selbstbewertung durchgeführt. Des Weiteren wird ein Leitfaden zur selbständigen Anwendung der Instrumente entwickelt. Ziel ist es, dass die beteiligten Einrichtungen zukünftig in regelmäßigen Abständen eigenständig das Instrumentarium anwenden und die Arbeitsweise ihrer Organisation fortlaufend an die insbesondere von Mitarbeitern und Kunden benannten Anforderungen anpassen lernen.

Das Projekt leistet zudem auch durch seine in den beteiligten Einrichtungen sehr tiefgehende empirische Basis einen wichtigen Beitrag zur aktuellen Schulentwicklungs- und Berufsbildungsforschung. Neben der Entwicklung eines Leitfadens „Benchmarking in Berufskollegs und Studienseminaren der Sekundarstufe II“ konnten seit Projektbeginn die schriftlichen Erhebungen, d.h. Befragungen der MitarbeiterInnen, SchülerInnen, Ausbildungsbetrieben, ReferendarInnen, Ausbildungsschulen und AusbildungsleiterInnen durchgeführt werden, welche auf große Resonanz stießen und eine aussagekräftige Basis für die Gesamtauswertung und einrichtungsspezifische Aktionsplanung darstellen.

In diese Aktionsplanung gehen auch die Ergebnisse der jeweiligen Potenzialanalysen ein, welche zwischen März und Juni 2000 als 5-tägige Veranstaltungen jeweils mit allen beteiligten Einrichtungen durchgeführt wurden. Die hierdurch vorliegenden Erfahrungen lassen bereits erste Hinweise auf bisher möglicherweise zu wenig beleuchtete Entwicklungstendenzen erkennen. Von besonderer Bedeutung in diesem Kontext ist die Gestaltung der Art und Weise, wie die beteiligten Einrichtungen ihre Führungsaufgaben und ihre Leitungsverantwortung bewerkstelligen.

Dabei fällt insbesondere auf, dass die Leitungspersonen mit ihrem Führungsstil die gesamte Leitungstätigkeit auch der weiteren beteiligten Gruppen-, Seminar- oder Fachbereichsleitungen determinieren. Unabhängig von der Organisationsform liegt es oft allein in der Person und in der Verantwortung der Einrichtungsleitung, welche Synergieeffekte auch durch die Übertragung von Verantwortung auf weitere Führungskreise erzielt werden können. Veränderungen im Berufsschulwesen hängen daher in besonderem Maße von der Qualifikation und Bereitschaft der Schulleitungen ab, die anstehenden Managementaufgaben auch tatsächlich wahrzunehmen und sich kontinuierlich für Verbesserungen der Schulorganisation gemäß den Erkenntnissen aus dem Qualitätsmanagementwesen zu engagieren.

Dabei geht es um sehr konkrete Veränderungen, die mit dem Projekt angestoßen werden sollen. Die folgenden Beispiele stammen aus den Potentialanalysen und zeigen einen kleinen Ausschnitt der geplanten Verbesserungsbereiche:

- Einführung eines Beschwerdemanagements;
- Verbesserung des Zugangs zu aktuellen Informationen;
- Einführung eines Projektcontrollings;
- Erschließung neuer Sponsoren;
- Evaluation der Unterrichtsqualität usw.

Letztlich zielen alle angedachten Maßnahmen, die in den beteiligten Institutionen durchaus unterschiedlich sein können, in die gleiche Richtung. Durch optimale Gestaltung der Rahmenbedingungen soll ein hochwertiger Unterrichtsprozess sichergestellt werden, der zu bestmöglichen Ergebnissen für alle Beteiligten führt.

Das Berufskolleggesetz bietet eine gute Grundlage für eine dauerhaft positive Entwicklung der berufsbildenden Schulen. Mögliche Synergieeffekte und eine Ausschöpfung der zusätzlich geschaffenen Potenziale werden jedoch nur dann erfolgreich realisiert, wenn ein entsprechendes

Management implementiert wird. Eine Stärkung der Managementkompetenzen der einzelnen Schulleitungen kann dann im nächsten Schritt mit einer Erweiterung der Entscheidungsbefugnisse vor Ort einhergehen, um den regionalen Anforderungen gerecht zu werden. Dazu wird allerdings eine flankierende Unterstützung durch das Land nötig sein.

